

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MICHELE ARNAUD SILVA DA CONCEIÇÃO DE CAMPOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE AS DIFERENÇAS
CULTURAIS E DESALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AS EMPRESAS
PRÓPRIAS E SUAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NOS SETORES DE CALL
CENTER**

CURITIBA

2017

MICHELE ARNAUD SILVA DA CONCEIÇÃO DE CAMPOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE AS DIFERENÇAS
CULTURAIS E DESALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AS EMPRESAS
PRÓPRIAS E SUAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NOS SETORES DE CALL
CENTER**

Artigo apresentado como requisito parcial à
conclusão do Curso de MBA em Inteligência de
Negócios do Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Natalia Rese

CURITIBA

2017

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE AS DIFERENÇAS CULTURAIS E DESALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AS EMPRESAS PRÓPRIAS E SUAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NOS SETORES DE CALL CENTER

MICHELE ARNAUD SILVA DA CONCEIÇÃO DE CAMPOS

RESUMO

Estender a cultura organizacional de uma empresa contratante à sua contratada, de forma a manter o alinhamento estratégico e sua cultura preservada, tem sido um grande desafio aos gestores de empresas que adotaram como estratégia a terceirização dos atendimentos de *call center*. Assim, este trabalho tem como objetivo observar a relação da cultura organizacional dentro da empresa própria e suas prestadoras de serviços nas áreas de atendimento ao cliente – Telemarketing. Para isso, foi utilizada uma pesquisa qualitativa em forma de estudo de caso múltiplo. Sendo assim foi aplicado um questionário junto à área de Recursos Humanos de três empresas, com o propósito de avaliar quais parâmetros divergem entre si e quais são convergentes no que tange a cultura organizacional das mesmas e de suas terceirizadas. Além disso, foram utilizadas como fonte, observações, documentos e anotações que julgou-se pertinente para esse estudo de caso. Após a análise dos dados, foi possível perceber que fatores de ordem, tais como remuneração, projetos de reconhecimento, infraestrutura e escolha da empresa terceirizada, influenciam na extensão da cultura da contratante para a contratada, provocando assim um desalinhamento estratégico da cultura organizacional, de modo a trazer influência na percepção do cliente em relação à empresa.

Palavras-chave: Cultura organizacional. *Call Center*. Terceirização. Alinhamento estratégico

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a globalização e a busca pela potencialização dos lucros têm gerado diversas mudanças nas relações empregados versus organizações, principalmente no cenário das empresas do setor de telecomunicações, após as privatizações do segmento em 1998. Os contratos de trabalho mudaram de forma expressiva e a relação trabalhista que começava na juventude e tinha fim no início da terceira idade com a aposentadoria, deu lugar a relações temporárias e frágeis. Tornou-se habitual a terceirização de áreas como: SACs (Serviços de Atendimento ao Cliente), *marketing*, vendas e centros de operações. Esse movimento tem como maior objetivo a redução de custos efetivos em folha de pagamento, por meio de uma mão de obra mais barata com menor qualificação e uma menor oferta de remuneração e benefícios.

O processo de terceirização, segundo Valle (2002), pode ser observado como uma das maneiras de as organizações se tornarem mais competitivas, no que tange a dar foco internamente naquilo que realmente sabem fazer. Com isso, visam com esta estratégia a responder cada vez mais rápido às demandas apresentadas por seus clientes.

É fato público que as empresas atualmente têm como estratégia terceirizar seus atendimentos ao cliente, ou ainda mantê-los em formato híbrido (parte próprio e parte terceirizado). Com esse tipo de configuração de trabalho, faz-se necessário atentar-se ao fato de que, mesmo que seja de conhecimento do cliente que os atendimentos estejam em suas prestadoras de serviço, a avaliação final do cliente recai sobre a própria empresa. Com isso, se faz necessário investigar os elementos culturais que formam a cultura destas empresas e entender se ambas (tomadora e prestadora de serviços terceirizada) estão alinhadas com a mesma estratégia.

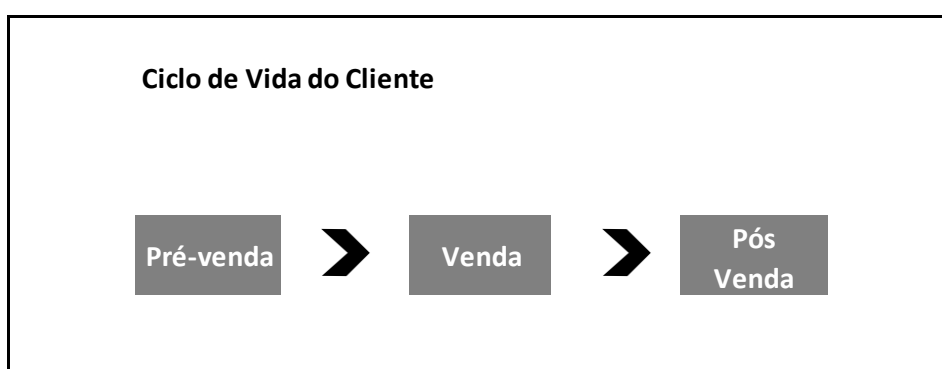
De acordo com Valle (2002) acadêmicos e profissionais da área de administração listam vantagens e desvantagens da terceirização, porém o maior foco tem sido nos benefícios, situações e problemas práticos deste tipo de estratégia organizacional. No entanto, há dificuldade das empresas em estender a cultura organizacional, da contratante para o grupo que será dedicado a ela de colaboradores dentro da sua contratada, que serão seus representantes diante de seus clientes.

Assim sendo, o maior impacto deste desalinhamento é sentido na ponta pelo próprio cliente, que define os atendimentos robotizados, com informações superficiais, identificando ainda o despreparo e a indiferença dos atendentes terceirizados como falta de qualidade das empresas contratantes, que no fim são quem aparece como marca final.

São grandes as discussões em torno da possibilidade de suscetibilidade do gerenciamento dos elementos da cultura organizacional das empresas incorporadas por meio de um contrato de prestação de serviços. Logo, compatibilizar as visões de empresas que trafegam em universos diferentes, com enfoques estratégicos trafegando linhas distintas, e indivíduos que coexistem em uma cultura fragmentada (partilham valores desta mesma cultura temporariamente), tornou-se um dos maiores desafios dos administradores que entendem a homogeneidade cultural entre empresas terceiras e próprias como fator determinante para o sucesso.

Para entender e parametrizar a qualidade das empresas estudadas neste trabalho, foi utilizado o estudo realizado pelo IBRC – Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o cliente, o qual observamos o ranqueamento de empresas brasileiras em relação ao seu atendimento por meio de *call center*. O estudo realizado pelo IBRC - Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento leva em consideração não somente a realizada brasileira sócio-cultural assim como a legislação vigente para este tipo de terceirização. O estudo busca avaliar juntamente por meio de pesquisa de campo com o consumidor brasileiro o atendimento em todo o ciclo de vida do cliente dentro das empresas.

QUADRO 1- CICLO DE VIDA DO CLIENTE



FONTE: A autora (2017).

Sendo assim, este trabalho teve como objetivo compreender a problemática da extensão da cultura organizacional das empresas próprias para suas prestadoras de serviço, além do gerenciamento dos elementos que compõem a cultura organizacional da empresa contratante. O propósito dessa pesquisa é transitar entre conhecimentos empíricos e teóricos dos elementos que compõem a cultura destas empresas, por meio de um estudo comparativo de casos realizado em empresas que possuem atendimentos terceirizados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A fim de entender melhor o objeto de pesquisa alguns conceitos precisam ser elucidados, como o próprio conceito de cultura, termo bastante polissêmico e controverso.

O autor Edgar Schein define cultura como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 1985, *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 440).

Conforme esta definição, a cultura nasce como consequência da necessidade de adaptação ao ambiente externo e interno, permitindo que os indivíduos observem novas formas de solucionar problemas, a partir de suas experiências positivas e negativas, padrões de comportamento e novas estratégias, de modo a aprenderem quão bem-sucedidos ou fracassados se tornam diante das situações que se apresentam.

Robbins (2007) acrescenta que, em grandes organizações, é possível perceber a existência de uma cultura dominante, e que por meio dela se originam diversos nichos dessa mesma cultura. A cultura dominante traduz os valores da organização, que são assumidos pelos indivíduos que a constituem. É a partir deste conjunto de regras, valores, crenças e mitos que se forma a personalidade da organização, a tradução de quem ela é. Já as subculturas, pertencentes a uma cultura macro, que normalmente se desenvolvem em grandes organizações, são criadas para expressar situações-problema ou situações inerentes a um grupo de

indivíduos. No entanto, é importante ressaltar que esta subcultura terá contidos em si os valores vitais da cultura dominante.

2.1 CULTURA NACIONAL

Segundo Robbins (2009), existe uma grande influência da cultura nacional no indivíduo, fato este que reflete em seu comportamento e atitude no trabalho e como ele se relaciona com a cultura organizacional de sua empresa. Na realidade, olhando por esse prisma, as empresas têm a sociedade inserida em seu contexto organizacional, fazendo assim com que se tornem subculturas da cultura local.

É importante ressaltar que, na personalidade do indivíduo, sempre será possível verificar “traços” que se referem aos pressupostos básicos – crenças, percepções, sentimentos e pensamentos que as pessoas entendem como verdadeiros, que cada um utiliza para se ver como membro da cultura daquele lugar. Alguns fatores são importantes influenciadores, como o nível de predominância do olhar do indivíduo em relação ao que está ao seu redor.

O estudo realizado por Holland (1985) aponta que os americanos, em sua maioria, entendem que podem dominar o meio ambiente, diferentemente dos indivíduos oriundos do Oriente Médio, que acreditam que há um pré-ordenamento na vida, sem muita chance de interferência. Nesses dois cenários extremos, fica claro o paralelismo existente entre as culturas e o quanto isso influência na personalidade dos indivíduos dessas duas localidades.

Conforme descrevem Motta e Caldas (1997), no Brasil, temos uma origem que descende de um “triângulo racial”. Para os autores a matriz racial do país originou-se de indivíduos indígenas, portugueses e africanos. Tendo em conta a base da formação do povo brasileiro e sua cultura, é sumarizar os “traços brasileiros” mais nitidamente presentes nos indivíduos e perfis que encontramos nas organizações brasileiras, como podemos observar no quadro 2:

QUADRO 2- QUADRO REPRESENTATIVO DOS “TRAÇOS BRASILEIROS”

Traço	Característica-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos organizacionais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos organizacionais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • "Jeitinho"
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

FONTE: Extraído do livro Cultura Organizacional e Cultura brasileira, de Motta e Caldas, 1997¹.

Sendo assim, compreender a cultura nacional é também entender os aspectos de influência que esses traços podem exercer sobre as culturas organizacionais das empresas estabelecidas no Brasil, principalmente no que tange a estender a cultura macro a empresas prestadoras de serviços quando existente no contexto da organização.

2.2 CATEGORIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional começa a existir a partir de quando grupos ou unidades organizacionais partilham suas histórias, experiências emocionais, aprendizados, objetivos e os mesmos valores, entende-se que existem elementos culturais que são assumidos em comum, e esses elementos são determinantes para a identificação deste grupo.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode ser observada, descrita e estudada por meio de categorias; por meio delas, é possível perceber a profundidade e extensão com que a cultura organizacional atinge um grupo ou uma empresa como um todo. Esses elementos, identificados nessas nove categorias, apresentam componentes que identificam como – a partir de comportamentos,

¹ Em relação ao quadro de autoria de Motta e Caldas (1997) é importante observar que foi delineado há vinte anos atrás. Nas últimas décadas o conceito de cultura e de formação do povo brasileiro foi ampliado, agregando outras etnias, outras culturas e valorizando os regionalismos.

habilidades, crenças e ritos – os grupos se associam e formam sua cultura e subculturas.

1. Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: segundo Goffman (1959), trata-se da linguagem que usam, dos costumes e das tradições que desenvolvem e dos rituais que empregam numa ampla variedade de situações.

Nesta perspectiva de observação, é possível prever as atitudes do grupo diante de alguns cenários que compõem as necessidades organizacionais, tais como hora-extra, necessidade de *job rotation*², treinamentos, dentre outras ações que fazem parte do cotidiano organizacional.

2. Normas do grupo: de acordo com Kilmann e Saxton (1983), são os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo”.

Essa categoria merece destaque, por tratar-se de um tema muito delicado dentro das empresas que possuem atendimentos próprios e terceiros, pois a diferença da remuneração dentro da contratante e da contratada sempre gera conflitos e questionamentos, apontando como consequência às diferenças comportamentais entre esses colaboradores. Apesar de essa diferença ser clara para os colaboradores, existe um ponto de insatisfação que é evidenciado nas avaliações de desempenho e pesquisas de clima.

3. Valores expostos: são os princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara tentar atingir.

Conforme Deal e Kennedy (1982), ao avaliar o atingimento de resultados propostos ao grupo, delimita-se o nível de engajamento e motivação para cumprir o proposto pela organização. É neste momento que de forma quantitativa, se inicia a avaliação do quão engajadas, motivadas, preparadas e conectadas com os objetivos da organização. Quando estes fatores analisados conjuntamente não compõem um resultado satisfatório, entende-se que há um desalinhamento estratégico de objetivos da contratada com sua contratante.

² O termo *job rotation* é um termo utilizado para indicar o rodízio dos colaboradores dentro do trabalho, que pode ser dentro da sua própria equipe ou até mesmo em outras, com o objetivo de integração, expansão do conhecimento e ambientação num primeiro momento de contratação.

4. Filosofia formal: são políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros.

Segundo Packard (1995), em se tratando de organizações com muitos *stakeholders*, verifica-se a necessidade da extensão desses elementos culturais a todos, pois a compreensão dos pilares norteadores da cultura da empresa é essencial para a construção de valores fortificados e compreensíveis a todos os membros desta cultura. O não reconhecimento destes valores pode gerar um desvio de entendimento na missão e visão da empresa, culminando numa disfunção cultural.

5. Regras do jogo: regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para se tornar um membro aceito, “o jeito que fazemos as coisas aqui”, como menciona Schein (1961).
6. Clima: Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) e Schneider (1990) abordam que o clima é o sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo com que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou com outros públicos externos.

Essa percepção coletiva experimentada pelos membros de uma cultura tem uma grande influência na conexão que o colaborador estabelece com a organização, criando vínculos que fortalecem o nível de engajamento do mesmo para o atingimento dos objetivos estipulados pela organização. Reconhecer a identidade do local pelas cores, marca, mobiliário e estruturas físicas, aproxima o indivíduo da cultura organizacional implícita em cada símbolo da marca presente no ambiente de trabalho.

7. Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: são modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem utilizada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização.

Segundo Douglas (1986), Hofstede (2001), Van Maanen (1977) e Senge (1990), esses padrões de comportamento fazem com que os indivíduos assumam uma postura inerente ao grupo e à própria posição, colocando aos que entram a necessidade de repetir estes padrões para que se sintam inseridos no grupo e pertencentes a essa cultura. A cultura organizacional cria uma identidade única e

própria para seus membros, como se fosse um DNA: nele está codificado como se comportar, interagir e reagir, e dessa forma esses integrantes se reconhecem. E, assim como uma cultura social é transmitida de geração em geração, a cultura organizacional é transmitida para cada novo membro contratado.

8. “Metáforas raízes” ou símbolos de integração: são as formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas que se tornam inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos e materiais do grupo.

A esse respeito, Gagliardi (1990) e Schultz (1995), destacam que esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa dos indivíduos. Dentro desse parâmetro é possível inclusive enxergar subculturas que se criam, como exemplo o layout da área de atendimento que tem especificidades dentro do grande grupo.

9. Rituais e celebrações formais: de acordo com a visão de Trice e Beyer (1993), são as maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, campanhas, lançamento de novos portfólios, conclusão de projetos importantes e marcos na história da organização.

As comemorações dentro das organizações criam demarcadores importantes, essas datas são celebradas exatamente por fazerem parte de um momento significativo tanto para a organização quanto para o colaborador. Algumas comemorações são aguardadas por já traduzirem o prenúncio de um novo líder, apresentação de metas e resultados ou situações que traduzem os valores da empresa estendidos aos seus colaboradores.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A estabilidade estrutural pode ser definida como a identidade estabelecida dentro da cultura organizacional de um grupo. Ela determina características que definem esta comunidade e, independentemente da permanência dos membros ou não, a cultura será preservada e repassada aos próximos membros. Este enraizamento se dá por conta da estabilidade, do significado e da previsibilidade que a cultura dá ao grupo.

Segundo Schein (2009), a profundidade é uma característica muito importante de ser observada, por mais que não seja tangível e que seja menos visível que outras características, é um aspecto que reflete o quão enraizada está a cultura no subconsciente do grupo.

Já a extensão é uma característica que funciona como mecanismo para massificar e arraigar uma cultura: uma vez desenvolvida, deve estar presente e ser percebida em todos os grupos das operações organizacionais. Esse é um ponto chave a ser alcançado, pois a influência da cultura organizacional dentro de todos os setores da empresa cria a sinergia necessária para que a organização responda de forma uníssona, independentemente de sua geografia, *stakeholders*³ e prestadores de serviço.

A padronização estabelece a integração dos rituais, comportamentos, valores, clima, isso porque o ser humano tem a necessidade de tornar o ambiente o mais organizado e padronizado possível (WEICK, 1995). A própria socialização entre os indivíduos de uma mesma organização depende de uma padronização de comportamentos, para se estabelecer a forma apropriada de se comportar em determinados ambientes e situações, de trabalhar e até como interagir com os membros do mesmo grupo. Essa padronização nasce com o próprio grupo, mas também tem a influência das empresas, que direcionam a conduta correta desses colaboradores para com os outros por meio de manuais, treinamentos comportamentais, ambientações e integrações.

Para Robbins (2007) a cultura organizacional possui sete características básicas, que – em conjunto – detêm os fundamentos dessa cultura, conforme quadro 3, que também contém a descrição de cada característica.

³ *Stakeholders* – São identificadas como pessoas que influenciam no negócio, podendo ser gestores da empresa, funcionários, acionistas, áreas específicas de projetos dentre outros que de alguma forma possam interferir e ser relevante no negócio.

QUADRO 3- AS SETE CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS NA VISÃO DE ROBBIN

1	Inovação e assunção de riscos	O grau em que os colaboradores são estimulados a inovar e assumir riscos
2	Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os colaboradores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3	Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4	Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5	Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6	Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7	Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

FONTE: Quadro extraído do livro “Comportamento Organizacional” (ROBBIN, 2007, p. 375).

Essas características citadas pelo autor estão ligadas diretamente ao indivíduo como parte atuante desta cultura, que reflete no comportamento do capital humano da organização, influenciando nos resultados, no clima e na estratégia de negócio adotada pela empresa.

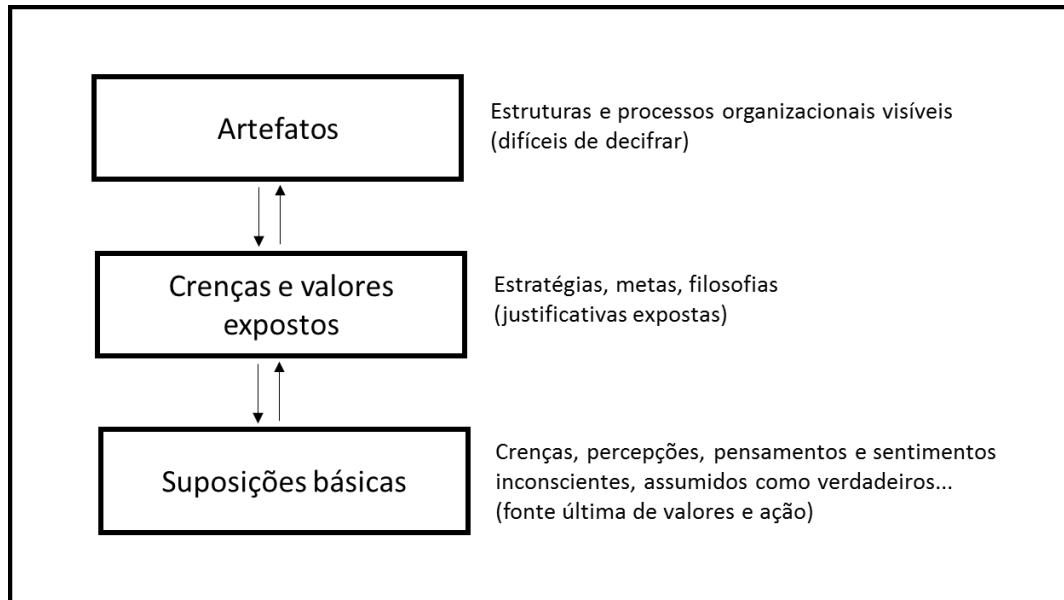
2.4 NÍVEIS DE CULTURA

A cultura organizacional também pode ser observada em diferentes níveis, cada qual classifica o grau do fenômeno cultural e o quanto ele é visível para o observador (SCHEIN, 2009).

Por meio dos níveis de cultura, conforme ilustrado no quadro 4, é possível identificar quão abertas são as manifestações culturais, que se podem sentir ou ver, até aquelas que estão em níveis mais aprofundados que se definem como a essência da cultura. Dentro dessas camadas niveladas, é possível enxergar normas,

regras, crenças e valores de comportamentos, que esses indivíduos assumem desta cultura para representar a si e aos outros.

QUADRO 4- NÍVEIS DE CULTURA



FONTE: A autora (2017).

2.4.1 Artefatos

Localizado na superfície, no nível dos artefatos se enxerga todos os fenômenos que se manifestam quando se observa um grupo. Neste nível, encontram-se todas as representações visíveis do grupo, como a tecnologia utilizada, linguagem, vestuário, comunicação, gestual, arquitetura do ambiente físico, estilo, manifestações emocionais, mitos e histórias da organização, valores, rituais e assim por diante.

O clima também é observado dentro deste nível: é dos artefatos mais profundos, assim como o comportamento dos indivíduos do grupo. Os processos organizacionais também são classificados como artefatos, uma vez que esses terão como produto a rotina e o comportamento direcionado por cargos, escopo e atuação dos membros do grupo.

Importante ressaltar que, neste nível, existe uma facilidade de observar os fenômenos, porém a dificuldade está em compreender o significado dos eventos. Um exemplo deste ponto são as pirâmides do Egito, monumentos visíveis da cultura deste povo, mas – em seu mais profundo significado e para os membros desta

antiga sociedade – cada construção tinha uma função e definição diferentes por mais que tudo parecesse à mesma coisa para não familiarizados com esta cultura (SCHEIN, 2009).

2.4.2 Crenças e valores assumidos

Os valores e crenças organizacionais são os norteadores das atitudes dos indivíduos do grupo. Por meio destes princípios, é definida uma “ética” para definir a atuação das pessoas e da organização. Os valores constituem uma parte da identidade organizacional fundamental para reger a atuação das pessoas e da liderança.

Quando uma organização consegue enraizar crenças e valores dentro da filosofia corporativa, esta pode servir como orientadora, para nortear as ações que serão tomadas no dia a dia para lidar com decisões inerentes ao negócio e a tratativa com seus clientes.

Neste nível, o comportamento é guiado pelas crenças e valores, atitudes que poderão ser identificadas no nível dos artefatos. Por outro lado, se essas crenças e valores não foram adquiridos por meio da aprendizagem anterior, o resultado será o que Argyris e Schön (1978) intitularam de *theories-in-use*, o que prevê apenas que esses indivíduos expressarão em circunstâncias variadas onde essas crenças e valores estão operando. Com isso o indivíduo pode em determinados momentos não ter a atitude esperada pela organização, ou a que foi formatada por manual de conduta, como exemplo.

2.4.3 Suposições fundamentais básicas

Segundo Schein (2009), as suposições básicas são percebidas como o nível mais profundo da cultura, porque são tratadas pelos indivíduos do grupo como verdadeiras e inegociáveis. Dentro deste nível, se percebe outro fenômeno muito particular a camadas mais profundas da cultura, como soluções que – quando utilizadas pelo grupo e/ou indivíduo de forma repetida – tornam-se funcionais e passam a ser aceitas como verdadeiras.

Nesse contexto, é muito difícil aprender uma nova solução para resolver um problema substituindo uma suposição básica, visto que é necessário ressuscitar e

reexaminar as partes mais profundas da estrutura cognitiva do indivíduo – método que Argyris e outros denominaram de “*aprendizagem de duplo loop*” ou “*frame breaking*” (ARGYRIS et. al., 1985; BARTUNEK, 1984).

O nível de cultura compreendido como o conjunto de suposições básicas pressupõe que um determinado grupo tem atitudes e comportamentos pré-formatados para lidar com as diferentes situações que podem surgir no cotidiano. Esses valores tratados como inegociáveis e hospedados nesta camada mais profunda, podem interferir diretamente no clima de um determinado grupo ou setor, e essa interferência é percebida por meio dos artefatos que são de simples observação, porém com complexa compreensão, pois a causa raiz está em níveis mais profundos.

Um caminho de entendimento da cultura organizacional é compreender a forma pela qual as suposições básicas são compartilhadas e qual é o fluxo que segue a aprendizagem de tais suposições, pois essa é a essência da estruturação do pensamento convergente que

2.5 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo do conceito de cultura organizacional apresentado por Schein (2009), entende-se que ela tem a função de determinar como os indivíduos irão se relacionar entre si e com o meio externo. Já Maximiano (2007) declara que a cultura padroniza a forma com que as pessoas devem se comportar, solucionar problemas e reduzir as incertezas no ambiente organizacional. Com isso, para o autor, fica claro que – aos colaboradores de uma organização – é importante que entendam as regras e alinharem-se a elas para não errarem.

Além disso, o autor afirma que a cultura ajuda na definição do relacionamento com setores diferentes, subgrupos, comportamento em relação a autoridades – hierarquia e o status das pessoas. Essa diretriz se estende ao relacionamento dos colaboradores efetivos e colaboradores terceirizados em relação à cultura organizacional, como cada um a vê e como cada um entende suas regras. A interpretação desta mesma cultura passa pelos filtros das suposições básicas e artefatos, diferentemente construídos para cada um dos grupos. Com isso, também fica sob responsabilidade da cultura organizacional propiciar o comprometimento de cada indivíduo com aquilo que vai além de seus próprios interesses.

Nesses casos, a cultura organizacional funciona essencialmente como uma lente, que facilita, organiza e dá o foco correto para a interpretação e leitura de cenários, necessária e pré-estipulada pela organização para os indivíduos que a compartilham. Para exemplificar, o autor citou a diferença de como uma vaca é vista por um indiano - sagrado, e como a mesma é vista no ocidente. Com esse exemplo, se constata o quanto a cultura se torna um filtro e modifica a percepção do indivíduo em relação ao objeto observado (SCHEIN, 2009).

2.6 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta de um conjunto de elementos, que dá vida à identidade organizacional. Segundo Tavares (2002), os membros da organização – por meio da interação social com o ambiente externo – fazem surgir a identidade social da organização, que reflete os valores e objetivos organizacionais definidos em sua cultura.

Por meio da identidade, a organização se posiciona revelando-se ao ambiente externo como favorável ou não a algumas situações, podendo assim obter estrategicamente a fatia do mercado que deseja. Contudo, para que isso ocorra, o alinhamento estratégico precisa estar muito bem formatado a todas as conexões da empresa, desde colaboradores efetivos até colaboradores terceirizados, falando “a mesma língua” e partilhando da mesma percepção através dos filtros propostos pela cultura dominante, neste caso a cultura organizacional da contratante.

3 METODOLOGIA

De acordo com a fundamentação teórica apresentada na revisão de literatura realizada neste trabalho, a metodologia escolhida para alcançar os objetivos traçados foi o estudo de caso múltiplo, pois para Yin (2005), os estudos de caso são considerados a melhor estratégia quando a investigação parte do princípio de entender “como ou por que” determinado fenômeno acontece ou quando essas situações estão inseridas no cotidiano da vida real.

Segundo o autor, o estudo de caso permite investigar a problemática preservando as características holísticas e relevantes dos fenômenos observados no dia a dia, como os que acontecem em ambientes organizacionais.

Gil (2002) afirma que o método “estudo de caso” é ideal para explorar fenômenos da vida real, em que a delimitação não está explícita e, assim, protege o caráter peculiar do objeto estudado.

Para este estudo, foram visitadas três empresas, que serão aqui denominadas de empresa A, B e C, a fim de entender a realidade de cada uma delas a respeito da extensão da sua cultura organizacional para suas terceirizadas do setor de *call center*.

Essas empresas foram escolhidas de acordo com o seu ranqueamento dentro do estudo realizado pelo IBRC⁴ (2016), que tem como objetivo classificar as empresas de acordo com o índice ISC – Índice de Satisfação do Cliente, a escolha partiu devido ao fato de ter uma empresa que representasse o grupo das 10 melhores em atendimento no Brasil, uma na posição entre 40ª e 50ª e por último, uma classificada entre 90ª e 100ª. Com a base neste ranking as entrevistas com as respectivas empresas, tiveram o objetivo de identificar como cada uma gerencia sua cultura dentro dos cenários de terem atendimentos próprios e terceiros.

O instrumento utilizado foi um questionário subjetivo exploratório conforme exemplificado na tabela 1, aplicado no ato da visita, além de percepções da autora do presente artigo a respeito de elementos tais como, postura dos atendentes, identificação da cultura organizacional por meio de simbologia de identidade visual e escutas realizadas nas operações. Tendo como objetivo perceber a relação “cliente-atendente terceiro” e “cliente-atendente próprio”, já que um dos indicadores do desalinhamento cultural da relação contratante e contratada é o índice público ISC – Índice de Satisfação do Cliente sobre as áreas de atendimento das empresas.

⁴ O ranking Exame/IBRC de Atendimento ao Cliente é considerado um estudo inovador e abrangente no Brasil, que visa avaliar o desempenho de *call centers* ou lojas, e em geral com base em *mystery call/shopper*. Realizado através de uma metodologia adaptada à realidade brasileira, considerando regulamentações específicas dos serviços de atendimento ao cliente, o nível de maturidade do mercado empresarial nacional e o nível de exigência/necessidade do consumidor brasileiro, parâmetros fundamentais para o relacionamento empresa/cliente e mensuração do ISC de cada uma das empresas pertencentes ao estudo.

TABELA 1- QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO

BLOCO	QUESTÕES
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> * Como é a estrutura/local de trabalho do atendimento próprio? * Como é a estrutura/local de trabalho do atendimento terceiro?
Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> * Os sistemas utilizados nas operações próprias e terceiras são os mesmos? * Números de sistemas utilizados em média por operação?
Processos	<ul style="list-style-type: none"> * Quantidade de processos / instrução de trabalho cross (estruturantes)? * Quantidade de processos /instrução de trabalhos específicos por área?
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> * A operação própria possui e-mail corporativo? * A operação terceira possui e-mail corporativo? * Existe algum tipo de comunicação visual física na operação própria? * Existe algum tipo de comunicação visual física na operação terceira? * Existe algum tipo de comunicação visual virtual na operação própria? * Existe algum tipo de comunicação visual virtual na operação terceira?
Salários e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> * Qual o salário do atendente próprio? * Qual o salário do atendente terceiro? * Quais benefícios os atendente próprio possuem? * Quais benefícios os atendentes terceiros possuem? * Que tipo de incentivos financeiros os atendentes próprios possuem por produtividades? * Que tipo de incentivos financeiros os atendentes terceiros possuem por produtividades? * Que tipo de premiações variáveis por atingimento de metas específicas os atendentes próprios possuem? * Que tipo de premiações variáveis por atingimento de metas específicas os atendentes terceiros possuem?
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> * Existe programa de reconhecimento para atendentes próprios? * Existe programa de reconhecimento para atendentes terceiros?
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> * A quantidade de horas para formação inicial dos terceiros e dos próprios são iguais? Se não qual o percentual de divergência? * Existe uma carga horária pré-contratada com o prestador de serviço para aperfeiçoamentos? * Quantas monitorias de qualidade/mês são realizadas para os atendentes próprios? * Quantas monitorias de qualidade/mês são realizadas para os atendentes terceiros?

FONTE: A autora (2017).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo é predominantemente qualitativo, com aplicação específica a realidade de três empresas, que atuam com a estratégia de terceirização dos seus atendimentos a clientes. O objetivo maior deste trabalho teve como foco explorar os questionamentos propostos no início deste estudo, identificar fenômenos causados pelo desalinhamento da cultura organizacional da empresa com a estratégia do negócio e entender sobre as estratégias utilizadas com vistas a dar sustentabilidade a cultura organizacional da contratante em suas contratadas.

4.1 Empresa A

Empresa concessionária do antigo sistema Telebrás, referência em telecomunicações, presente em mais de 20 países na Europa e América Latina, possui aproximadamente 300 milhões de clientes. No Brasil possui 55 mil colaboradores diretos, no setor de atendimento ao cliente especificamente possui 5000 colaboradores diretos/efetivos e 33 mil colaboradores terceirizados distribuídos em mais de três (3) empresas contratadas.⁵

4.2 Empresa B

Empresa especializada em beleza, líder em seu segmento no ramo varejista no Brasil, presente em mais de 1500 cidades com mais de 3500 pontos de vendas atendendo a aproximadamente. Possui mais de 7000 colaboradores diretos, no setor de serviço de atendimento ao cliente possui 110 colaboradores diretos/efetivos e 208 terceirizados distribuídos em duas (2) empresas contratadas.

⁵ A fim de manter a integridade e sigilo das empresas pesquisadas optou-se nesse artigo denominá-las de empresa A, B e C. As informações aqui contidas foram extraídas dos sites das respectivas empresas.

4.3 Empresa C

Empresa líder no segmento de distribuição de gás, possui mais de 1,5 milhões de clientes em 77 cidades brasileiras – sua área de atuação. Possui mais de 4500 colaboradores diretos. O setor de atendimento ao cliente possui 200 colaboradores diretos/efetivos e 400 terceirizados em uma (1) única empresa terceirizada.

4.5 Entrevista

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2017 com o intuito de colher o máximo de dados possíveis que pudessem, após análise, dar subsídio a essa pesquisa. Junto com a entrevista foram realizadas diversas anotações e visita ao setor de terceirizados das respectivas empresas.

4.5.1 Bloco Estrutura

A estrutura desse item foi construída por meio de tabelas comparativas e textos que abordaram aquelas questões que julgou-se pertinente para responder as questões de pesquisa.

A primeira questão analisada, foi a que refere-se à estrutura do local de trabalho: Como é a estrutura/local de trabalho do atendimento próprio? Ao que a empresa A respondeu:

Prédio próprio com estrutura moderna, obedecendo às regras determinadas pela NR17 – Norma de trabalho regulamentadora para *call center*. Estrutura interna equipada com copas e salas para descanso.⁶

Para a mesma questão a empresa B respondeu que:

Prédio próprio com estrutura moderna, obedecendo as regras determinadas pela NR17 – Norma de trabalho regulamentadora para *call center*. Estrutura equipada com nichos, que coloca à disposição dos colaboradores os produtos comercializados pela empresa, com o intuito de identificação com a qualidade prezada pela organização, assim como uma maior apropriação das indicações e efeitos de cada produto.

E a empresa C:

Prédio próprio com estrutura moderna, obedecendo às regras determinadas pela NR17 – Norma de trabalho regulamentadora para *call center*. Estrutura equipada com salas de descanso.

⁶ Dados obtidos em entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2017 nas três empresas pesquisadas.

Neste quesito, ressalto a visita a empresa B, onde é possível ver a interação dos colaboradores com os produtos comercializados pela empresa, o qual não foi possível perceber esta interação nas empresas A e C. Como fala Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000), a conexão estabelecida do colaborador com a empresa começa desde o layout a relação dos membros entre si.

A segunda pergunta em destaque também refere-se à estrutura, mas agora com relação as terceirizadas: Como é a estrutura / local de atendimento de trabalho do atendimento terceirizado? Com relação à empresa A:

As três empresas terceirizadas possuem estrutura simples, com estrutura interna que abriga copas para refeições.

Com o mesmo questionamento a empresa B teceu o seguinte comentário:

A empresa trouxe o atendimento terceiro para dentro do seu prédio próprio, destacando que esta estratégia visa manter o terceiro conectado com a cultura organizacional da empresa em sua essência.

E a empresa C:

A empresa possui prédio moderno, e abriga um núcleo de colaboradores próprios da contratante que ficam baseados no prédio da contratada, segundo a gestora de RH com o objetivo de garantir acesso rápido à informação e resoluções que tenham maior alçada, além de garantir um contato efetivo com o terceiro e garantir que a essência da cultura organizacional esteja viva e presente no dia a dia do colaborador terceirizado.

A partir do exposto nesse bloco de questões pode-se observar que a empresa C apresenta uma estrutura distinta das A e B o que evidencia a estratégia da mesma em manter os colaboradores terceirizados imersos em sua cultura, garantindo que os signos presentes dentro do seu próprio prédio e layouts internos exerçam influência no modo de ver a empresa e entender sua missão, visão e valor, que segundo Schneider (1990) é uma forma de manter o colaborador conectado com a cultura da empresa.

4.5.2 Bloco Sistêmico

Com relação aos sistemas utilizados nas operações próprias e terceiras e no que diz respeito ao número de sistemas utilizados em média para a operação, independentemente se terceira ou própria temos o seguinte quadro comparativo:

QUADRO COMPARATIVO 1 - RELATIVO AOS SISTEMAS UTILIZADOS

	Sistemas	Autonomia igual	Autonomia diferente	Nível igual entre terceiras e próprias	Nível diferente entre terceiras e próprias
Empresa A	45		X		X
Empresa B	5	X		X	
Empresa C	10		X		X

FONTE: A autora (2017).

A diferença na autonomia percebida nas empresas, assim como o nível de responsabilidade, retrata a formação de uma subcultura onde os próprios atendentes se reconhecem como primeiro nível de atuação, entendendo que o nível de maior autonomia e decisão está alocado nos próprios. Schein (2009) salienta que a extensão é uma característica da cultura organizacional, que prevê levar a padronização dos rituais para todos os stakeholders, terceiros e parceiros comerciais. Sendo assim, essa autonomia diferenciada retrata uma secção, criando padrões diferenciados e tratativas que reforçam o terceiro como parte não pertencente da cultura organizacional da contratante.

4.5.3 Bloco Processos

Com relação a quantidades e processos e as instruções de trabalhos gerais e específicos tem-se os seguintes dados:

QUADRO COMPARATIVO 2- PROCESSOS GERAIS E ESPECÍFICOS

	Processos gerais e Instruções de trabalho	Processos específicos e Instruções de trabalho
Empresa A	1500	800
Empresa B	500	100
Empresa C	1000	350

FONTE: A autora (2017).

A quantidade de processo apresentados pelas empresas participantes do estudo, mostra o quão complexo é pertencer e se integrar a cultura organizacional da contratada. Com relação a isso, Weick (1995) salienta que é uma necessidade do ser humano manter a organização e os padrões para que se integrem e aprendam a agir e se comportar em grupo. Porém, quando existe claramente um conflito entre os processos da contratante versus a contratada, delimitando para o mesmo grupo padrões e normas que condicionam o comportamento, fica evidente a desordem na conduta e hábitos do grupo terceiro, pois o tempo todo estão em conflito com estímulos que almejam objetivos diferentes.

4.5.4 Bloco Comunicação

O bloco comunicação está relacionado com as seguintes questões respectivamente: A operação própria possui e-mail corporativo? ; A operação terceirizada possui e-mail corporativo?

QUADRO COMPARATIVO 3- RELACIONADO AO BLOCO COMUNICAÇÃO

	E-mail corporativo	
	Empresa Própria	Empresa Terceira
Empresa A	sim	Não
Empresa B	sim	sim
Empresa C	sim	sim

FONTE: A autora (2017).

Dentro do mesmo bloco, a questão que trata da comunicação visual das empresas envolvidas e suas contratadas foi a seguinte: Existe algum tipo de comunicação visual física na operação própria? Nesse sentido a empresa A observou que:

Sim, a operação é decorada com temas que estão sendo trabalhados por comunicação interna naquele momento. Por vezes comemorações por datas específicas, em outros momentos lançamentos de novos produtos, mas em geral reforço da cultura organizacional.

Na sequencia a empresa B respondeu:

Sim, não somente artefatos decorativos, assim como toda a operação possui nichos com os produtos comercializados disponíveis a experimentação dos atendentes. A área de desenvolvimento humano organizacional, acredita que conhecer os produtos cria empatia, credibilidade e confiança no que a empresa comercializa para o mercado. Com isso a defesa em atendimento por parte dos colaboradores não está

em conhecimento adquirido em treinamento, e sim por própria experimentação de cada produto.

Ao passo que na empresa C tem-se:

Sim, a empresa tem decoração com a identidade e marcas da empresa, assim como possui televisores que apresentam propagandas institucionais do canal interno, que reforçam valores como, qualidade, proximidade do cliente e excelência na entrega.

O mesmo questionamento feito a respeito das contratantes foi feito com relação às contratadas: Existe algum tipo de comunicação visual física na operação terceirizada? Ao que a empresa A respondeu: “Não sobre a contratante, somente informações institucionais sobre a contratada”.

A resposta de empresa B foi:

A comunicação visual dos terceirizados é a mesma utilizada pelos próprios, pois compartilham o mesmo ambiente dos atendentes próprios. Por decisão estratégica da empresa, entenderam que para que partilhassem dos mesmos valores deveriam conviver com a cultura organizacional da empresa B em sua essência.

Na empresa C tem-se:

No atendimento terceirizado da empresa C, a comunicação é compartilhada. Existem artefatos da empresa contratante assim como artefatos da empresa contratada. Porém a predominância dos artefatos de comunicação é da empresa contratada.

Seguindo essa linha da comunicação temos duas questões envolvendo a comunicação visual virtual na operação própria e na terceirizada respectivamente. As respostas de ambas pode-se observar no quadro comparativo a seguir:

QUADRO COMPARATIVO 4- COMUNICAÇÃO VISUAL VIRTUAL

		E-mail Marketing	Comunicação Intranet	Comunicação Extranet (terceiros)	LMS	LMS Terceiros
Empresa A	Própria	X	X		X	
	Terceirizada			X		X
Empresa B	Própria	X	X		X	
	Terceirizada	X		X		X
Empresa C	Própria	X	X		X	
	Terceirizada	X		X		X

FONTE: A autora (2017).

4.5.5 Bloco Salários e Benefícios

Nesse item serão abordadas questões bastante relevantes para a pesquisa e dizem respeito aos salários e benefícios, que serão explicitados através de quadros comparativos.

QUADRO COMPARATIVO 5- SALÁRIO DO ATENDENTE
PRÓPRIO X TERCEIRIZADO

		Salário
Empresa A	Própria	R\$ 1.130,00
	Terceirizada	R\$ 871,00
Empresa B	Própria	R\$ 2.700,00
	Terceirizada	R\$ 1.010,00
Empresa C	Própria	R\$ 1.315,00
	Terceirizada	R\$ 1.076,00

FONTE: A autora (2017).

QUADROS COMPARATIVOS 6 E 7- BENEFÍCIOS DO ATENDENTE
PRÓPRIO X TERCEIRIZADO

	Vale Transporte	Vale refeição Alimentação	Assistência Médica Odonológica	Academia	Seguro de Vida	Completamento Salarial	Auxílio creche-babá	Auxílio Farmácia	Bolsa Educacional	Incentivo Variável por produtividade	Desconto Produtos da Empresa
Empresa A	X	R\$ 24,00	X	X	X	X	R\$ 560,00	X	X	X	25%
Empresa B	X	R\$ 19,00	X		X		R\$ 500,00	X	X	X	40%
Empresa C	X	R\$ 36,00	X		X		R\$ 512,00	X	X	X	

	Vale Transporte	Vale refeição Alimentação	Assistência Médica Odonológica	Academia	Seguro de Vida	Completamento Salarial	Auxílio creche-babá	Auxílio Farmácia	Bolsa Educacional	Incentivo Variável por produtividade	Desconto Produtos da Empresa
Terceira A	X	R\$ 7,51	X				198,83			X	
Terceira B	X	R\$ 13,00	X					X		X	15%
Terceira C	X	R\$ 9,00	X							X	

FONTE: A autora (2017).

Importante ressaltar nesta questão que a empresa B, para o seu colaborador próprio oferece R\$ 200,00 de benefício para mães lactantes, e denomina este benefício como auxílio leite, segundo a gestora da empresa B este benefício é muito

elogiado e um dos que mais chamam atenção em suas contratações. Pois ele é percebido pelos colaboradores, segundo suas pesquisas de clima não como benefício em si, mas como um “cuidado” que a empresa possui com o colaborador. Esta percepção do colaborador se torna praticamente um vínculo emocional com a empresa, vínculo este que é incentivado pela organização. Corroborando com Robbins (2007), quando afirma que, um dos fundamentos da cultura organizacional, é a orientação para pessoas, que visa compreender e estimular positivamente o impacto nas pessoas.

Quanto às premiações variáveis por atingimento de metas específicas os atendentes próprios possuem, premiações distintas as quais serão descritas a seguir:

Empresa A: Prêmios doados pelos fornecedores da empresa, vale *smart* (lojas americanas, Lojas Riachuelo e valores em espécie) ingressos de cinema.

Empresa B: Produtos da própria empresa e suas marcas, cartão presente lojas Americanas, Cartão presente Hipermercados Walmart e cartão Outback.

Empresa C: PIV (programa de incentivo variável).

Quanto ao tipo de premiações variáveis por atingimento de metas específicas os atendentes terceirizados possuem respectivamente:

Empresa A: PIV (programa de incentivo variável)

Empresa B: Produtos da própria empresa e suas marcas, cartão presente lojas Americanas, Cartão presente Hipermercados Walmart e cartão Outback.

Empresa C: PIV (programa de incentivo variável).

4.5.6 Bloco Incentivos

De acordo com os dados levantados nessa pesquisa pode-se observar que, nas empresas A e C não existem programas de reconhecimento para terceiros. A empresa B optou como parte de sua estratégia de terceirização, administrar a verba da terceira, contratualmente acordado, para o quesito reconhecimento. Com isso todos os programas de reconhecimento e incentivo, são semelhantes dentro dos atendimentos próprios e terceirizados da empresa B.

4.5.7 Bloco Treinamento e Desenvolvimento

Com relação à quantidade de horas para formação inicial dos terceirizados e dos próprios serem iguais temos o seguinte:

QUADRO COMPARATIVO 8- DIFERENÇA DE CH

	Diferença de CH entre próprios e terceiros	
	CH de treinamento igual entre próprios e terceiros	Diferença de CH entre próprios e terceiros
Empresa A	Não	40%
Empresa B	Não	14%
Empresa C	Não	33%

FONTE: A autora (2017).

As três empresas próprias citadas neste trabalho possuem em contrato, carga horária pré-contratada para treinamentos. Este quesito tem implicação na qualidade da capacitação dos terceiros, pois na maioria das vezes, assim como informado pelos gestores falta carga horária no mês para aplicar todos os treinamentos. Com isso a contratante, precisa em alguns momentos suplementar seus contratos adicionando mais verba para garantir a aplicação de treinamentos necessários para o desempenho da atividade. Fica em evidência que por questões financeiras, alguns treinamentos perdem hora para se adequarem ao que a empresa contratante naquele momento tem condição de investir.

Ainda como parte do Bloco Treinamento e Desenvolvimento foi feito o seguinte questionamento: Quantas monitorias de qualidade /mês são realizadas para o atendimento próprio?

Empresa A: Em média 4 monitorias mês com feedback;
 Empresa B: Em média 4 monitorias mês com feedback;
 Empresa C: Em média 8 monitorias mês com feedback;

E ainda: Quantas monitorias de qualidade /mês são realizadas para o atendimento terceirizado?

Empresa A: A empresa terceirizada disponibiliza a contratante por mês uma média de 100 ligações monitoradas, adquiridas por meio de amostragem.

Empresa B: A empresa terceirizada disponibiliza a base de ligações gravadas a contratante, esta escolherá as ligações que deseja auditar e verificar a qualidade das suas operações.

Empresa C: A empresa terceirizada disponibiliza uma base com 1000 ligações mês gravadas, para a contratante escolher que ligações serão auditadas em monitorias de qualidade.

A quantidade de ligações monitoradas para efeito de avaliação de qualidade, denota o intuito de entender o resultado dentro do terceiro, pois diferentemente como acontece no atendimento próprio que as ligações são ouvidas, analisadas, calibradas e por fim é dado feedback e indicação de capacitação de aperfeiçoamento, quando identificado algum ponto de melhoria no colaborador.

Os gestores de RH responsáveis também de forma indireta pelos colaboradores terceiros, com relação às três empresas analisadas, foram questionados se o modelo atual praticado comumente nos terceiros em relação a qualidade é válido, em unanimidade os três gestores responderam que não atende. Pois, de acordo com os mesmos, não tem ação para trabalhar os pontos de desenvolvimento, sendo assim fica sob a responsabilidade do terceiro trabalhar aquele ponto para não ser penalizado financeiramente caso seja sinalizado por questões de qualidade em monitorias realizadas por amostragem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que possuem realidade de atendimento terceirizados passam por muitos desafios, um dos principais e alvo deste estudo é a extensão da cultura organizacional da contratante para a contratada. Sendo assim, o objetivo deste trabalho não foi definir ou criar soluções para o setor, mas sim observar os fenômenos que existem por consequência da dificuldade do gerenciamento da cultura organizacional dentro dos terceiros.

Intentando contextualizar e caracterizar o gerenciamento e relação de convivência da cultura organizacional dentro da empresa própria e empresa terceira, este estudo constatou, por meio de pesquisa qualitativa descritiva que existem diferenças expressivas que influenciam a percepção do colaborador terceiro de modo a fazer com que ele enxergue a cultura organizacional diferentemente do próprio.

Assim como Maximiano (2007) delimitou que a cultura organizacional funciona como uma lente, dando o foco correto para a compreensão necessária dos cenários, fica evidente que existem regras organizacionais que apesar de estarem embaixo de uma mesma cultura, funcionam distintamente para a contratada e

contratante. Nesta relação alguns vínculos essenciais para a consolidação da cultura organizacional, são extremamente afetados, uma vez que com a terceirização de algumas atividades, se espera da empresa terceira profissionalismo e imparcialidade.

As empresas participantes deste estudo estão ranqueadas respectivamente pelo IBRC – Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, como: empresa A entre dentro das posições de 90^a a 100^a posição, tendo esse resultado como uma avaliação baixa a partir do olhar dos consumidores que participaram da pesquisa do IBRC, criando um índice não satisfatório para esta empresa. Nessa mesma análise, a empresa B está entre as 10 primeiras posições com uma nota acima do esperado em nível de atendimento de *call Center*. Já a empresa C está entre a posição 40^a e 50^a dentro da pesquisa realizada pelos consumidores, estando classificada com um atendimento satisfatório em *call center*.

A partir da análise das entrevistas em conjunto com o referencial teórico abordado pode-se observar que, existe uma grande influência de situações não convergentes delimitadas nas categorias apresentadas por Schein (2009). As quais serão explicitadas a seguir.

Ashkanasy, Wilderon e Peterson (2000) trazem questões de identidade como sendo primordiais para o reconhecimento da cultura organizacional, dentro desse prisma evidencio a empresa B, que por questões estratégicas trouxe seu atendimento terceirizado para dentro do seu prédio próprio, com a justificativa de que esses-colaboradores terceiros poderiam viver a cultura organizacional da empresa em sua essência. Nesse sentido ressalto a fala da gestora, que comenta que depois desta ação, quando colaboradores terceiros são questionados em relação ao nome da empresa que trabalham, estes dizem o nome da Empresa B e não de sua contratante terceirizada. Em relação às empresas A e C não evidenciou-se uma estratégia identificada que tenha efeito com vistas a mitigar essa secção que existe entre a contratante e a contratada.

“Um dia de trabalho justo por um pagamento justo”, essa citação dos autores Kilmann e Saxton (1983) reflete na disparidade da remuneração aplicada para próprios e terceiros, entendendo que a estratégia da terceirização parte do princípio de baratear a mão de obra para alguns setores. Porém, a diferença é tão grande a ponto de implicar na forma que o colaborador terceiro vê a empresa contratante.

Em entrevista com a gestora, a mesma informou que a contratada não possui poder de influência sobre os salários e benefícios, sendo assim o colaborador terceiro enxerga a contratante como um cliente, podendo ele em outro momento estar atendendo outra empresa. Com isso, o vínculo, a fidelidade e a confiança que deve existir nesta relação, é abalada. Nesse item evidencio a empresa A que possui em valor de vale refeição a diferença entre seus colaboradores próprios e terceiros o percentual de 319%.

O bloco de reconhecimento e incentivos tem um grande papel nesta relação, segundo Trice e Beyer (1993), as comemorações, celebrações e rituais criam demarcadores importantes na memória do colaborador. Nesta questão, as empresas A e C deixam por conta da empresa terceirizada o reconhecimento e celebrações importantes, que normalmente estão direcionadas para indicadores da própria empresa terceira, criando assim, um vínculo com a história da empresa contratada e não da contratante. A empresa B tomou por estratégia ter em sua administração a verba para todos os eventos e ações de reconhecimento dos colaboradores terceiros, previsto contratualmente. Essa medida, faz com que ambos colaboradores terceiros e próprios tenham demarcadores e história assemelhada criando assim vínculo com a história da empresa B.

Sendo assim, pode-se observar que, através dos artefatos é possível enxergar os fenômenos da ingerência da cultura organizacional trabalhada entre próprios e terceiros e no que concerne a não padronização das regras para terceiros e próprios tem atingido o nível das suposições básicas destes colaboradores. Com este estudo foi possível visualizar o quanto as diferenças no trato pessoal e relações trabalhistas podem influenciar na qualidade entregue e percebida pelo cliente na ponta.

Para concluir é necessário salientar que, com este estudo, pretendeu-se colaborar com novos referenciais e apontamentos para a área, abrindo espaço para um aprofundamento maior a respeito do tema em futuras pesquisas.

6 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. A. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P.M.; PETERSON, Mark F. (Org). Handbook of organizational culture and climate, 2010.

ARGYRIS, Chris; PUTNAM, Robert; SMITH, Diana McLain. **Action science**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

BARTUNEK, Jean. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, 29, p. 355 – 372, 1984.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, v. 2. Editora Gente, 2002.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. 26, 2002. Salvador/BA. Anais...Salvador/BA: ENANPAD, 2002.

DOUGLAS, M. **How institutions think**. Siracuse, NY: Siracuse University Press, 1986.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GAGLIARD, Pasquale. **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday, 1959

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. (1. ed. 1980)

HOLLAND, John L. **Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments**, 2. Ed. Uper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985.

KILMANN, Ralph H.; SAXTON, M.J. **The Kilmann-Saxton culture gap survey**. Pittsburg, PA: Organization Designe Consultants, 1983.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PACKARD, David. **The HP way**. New York: Harper Collins, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.375, 2007.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. In: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007

SCHEIN, Edgar. **Coercive persuasion**. New York: Norton, 1961.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline**. New York: Doubleday Currency, 1990.

SCHULTZ, Majken. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. **The cultures of work organizational**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

VAN MAANEN, John. **Organizational careers: some new perspectives**. New York: Wiley, 1977.

VALE, Gláucia M.V. **Estratégia Empresarial, terceirização e parceira**. Suma Econômica. São Paulo, edição 158, p.10-14, 1992.

VALLE, Rogério. **Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.